

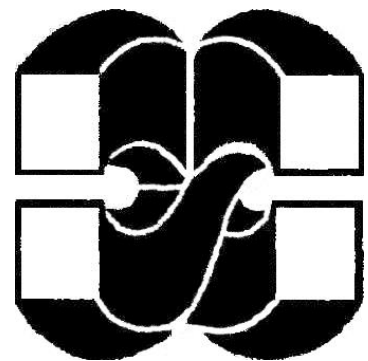
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

КАФЕДРА ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ТА УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ

О.Д. Матросов  
С.В. Гармаш  
Н.В. Віхляєва

**Методичні вказівки  
до виконання  
курсowego проекту  
з курсу «Управління  
персоналом»**



Харків - 2018

Методичні вказівки до виконання курсового проекту з курсу “Управління персоналом” для студентів денної та заочної форм навчання I-ого рівня вищої освіти за спеціальностями: 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент».

Укладачі: Матросов О.Д., Гармаш С.В., Віхляєва Н.В., – Харків: НТУ “ХПІ”, 2018 р., с. 35.

### **Навчальне видання**

#### **Укладачі:**

к.е.н., професор МАТРОСОВ Олександр Дмитрович, старший викладач ГАРМАШ Сергій Володимирович, асистент ВІХЛЯЄВА Наталія Володимирівна

Відповідальний за випуск: д.е.н., професор ПЕРЕРВА Петро Григорович

Затверджено на засіданні кафедри  
організації виробництва та  
управління персоналом  
протокол № 9 від 19.04.2018 р.

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

Метою курсового проекту є закріплення отриманих теоретичних знань з дисципліни «Управління персоналом» і придбання практичних навичок по виконанню управлінських функцій та процедур.

Для виконання поставленої мети курсовий проект містить два розділи: теоретичний і практичний. У теоретичному розділі студентів пропонується на підставі наявних літературних джерел виконати аналіз теми і поставлених питань. У практичній частині необхідно виконати відповідні завдання та розрахунки.

### СТРУКТУРА КУРСОВОГО ПРОЕКТУ

**Загальний обсяг роботи:** 30-35 сторінок.

**Вступ** (1-2 сторінки). У вступі необхідно визначити мету й завдання курсового проекту.

**Теоретична частина** (12-18 сторінок) містить розкриття теми відповідних теоретичних питань.

**Практична частина** (10-20 сторінок) – виконання відповідних завдань та розрахунків.

**Висновки** (1-2 стор.) – Висновки по темі теоретичного та практичного завдань.

**Список використаної літератури** - 1 сторінка.

Курсовий проект рекомендується виконувати за допомогою комп'ютерних програм, наприклад, WORD, EXCEL.

По кожній темі завдання наведено план завдання. Студент вправі доповнити план у межах теми. При необхідності у проекті використовуються графіки, діаграми, таблиці, малюнки. Окремі положення роботи можуть підкріплюватися техніко-економічними розрахунками.

В курсовому проекті не допускається дослівне переписування підручника: текст пишеться самостійно, грамотно оформлюються посилання на використану літературу. Робота може ілюструватися графіками, схемами, таблицями. Обсяг курсової роботи: 30-35 стандартних аркушів А4. Робота виконується у форматі \*.doc (MSWord): гарнітура Times New Roman, кегль 14, міжрядковий інтервал 1,5, береги ліворуч, зверху, внизу – 2,5 см, праворуч – 1 см. Відступ абзацу – 1,25 см. Чітко диференціювати тире (–) та дефіс (-).

Правила оформлення курсового проекту повинні відповідати стандартам оформлення текстових документів. Роботи, оформлені не по стандарту, до розгляду не приймаються.

Виконання курсового проекту також передбачає самостійну роботу студентів з інтернет-ресурсом.

Вибір теми курсової роботи здійснюється за номером студента у списку групи.

## ВАРІАНТИ ЗАВДАНЬ

### ВАРІАНТ 1

#### **Тема: ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

##### **Питання:**

1. Соціологія праці і організацій
2. Соціальні функції праці
3. Головні поняття соціології праці
4. Соціологія організацій

##### **Практичні завдання:**

#### **1. «Побудова кар'єрограми менеджера»**

**Ситуація:** Майбутній менеджер з персоналу закінчує вищий навчальний заклад за спеціальністю «Менеджмент» зі спеціалізацією «Управління персоналом». Перед ним виникає проблема — побудувати свій подальший життєвий шлях.

Побудувати кар'єрограму можливого кар'єрного шляху (шляхів) менеджера з персоналу після вищого навчального закладу.

**Методичні вказівки:** Кар'єрограма — інструмент управління кар'єрою, що являє собою графічний опис того, що має відбуватися або відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. Проводяться спеціальні наукові дослідження в зацікавлених організаціях, за результатами яких будуються кар'єрограми для різних фахівців і керівників.

Кар'єрограма складається з двох частин. *Одна частина* містить перелік посад, об'єднаних у послідовний ланцюжок по висхідній лінії, які менеджер може займати протягом всього свого кар'єрного шляху із зазначенням термінів зайняття посад за роками.

*Друга частина* включає характеристики видів підготовки, підвищення кваліфікації, перепідготовки із зазначенням навчальних закладів, факультетів, курсів, які необхідно пройти менеджеру на кар'єрному шляху, включаючи захист дисертацій і отримання наукових ступенів і вчених звань, із зазначенням періодів (у роках) проходження підготовки. Самостійне навчання також входить у другу частину кар'єрограми. Потрібно зазначити, що терміни знаходження на окремих посадах мають ув'язуватися з термінами постійної підготовки.

#### **2. Задача:**

Обчислити потребу в робітниках цеху, якщо:

- виробнича програма – 1000 одиниць;

- незавершене виробництво – 50 одиниць;
- трудомісткість одного виробу – 20 хвилин;
- коефіцієнт виконання норм часу – 1,1;
- фонд робочого часу 1 робітника – 450 годин;
- коефіцієнт перерахування явочної чисельності у спискові – 1,1.

#### Методичні вказівки:

Потреба в робітниках цеху обчислюється за формулою:

$$Ч_p = \frac{T_{ВП}}{\Phi_{ч/р}} * K_{няс}, \text{ де}$$

$K_{няс}$  – коефіцієнт перерахування явочної чисельності у спискову;

$\Phi_{ч/р}$  – фонд робочого часу одного робітника;

$T_{ВП}$  – час, що потребується для виконання виробничої програми

$$T_{ВП} = \frac{\sum T_i (N_i + N_{нвi})}{K_{внч}}, \text{ де}$$

$T_i$  – час виконання процесу виготовлення виробів  $i$ -ї номенклатури (трудомісткість одного виробу).

$N_i$  – кількість виробів  $i$ -ї номенклатури, що здана на склад (виробнича програма);

$N_{нвi}$  – кількість незавершеного виробництва  $i$ -ї номенклатури;

$K_{внч}$  – коефіцієнт виконання норм часу (рівень продуктивності праці).

## ВАРІАНТ 2

### Тема: ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### Питання:

1. Трудові ресурси, персонал і трудовий потенціал організації
2. Соціально-трудові відносини, ринок праці
3. Ринок праці та його характеристики
4. Державна система управління трудовими ресурсами

#### Практичні завдання:

#### 1. «Хронологія розвитку шкіл управління персоналом»

#### Вихідні дані та постановка завдання:

На основі узагальнення основних положень наукових шкіл менеджменту скласти хронологічну таблицю «Еволюція підходів до управління персоналом», використовуючи наведену структуру таблиці.

# ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Школи управління	Провідні представники	Основні цілі управління персоналом	Основні методи управління	Відносини між керівниками	Внесок у теорію та практику менеджменту	Невирішені проблеми
«Класична школа»						
Школа «людських відносин»						
«Емпірична школа»						
Школа «соціальних систем»						
«Нова» школа						
Школа «менеджменту людських ресурсів»						

## 2. Задача:

Обчислити потребу в робітниках, якщо:

- виробнича програма – 2200 одиниць;
- трудомісткість 1 виробу – 0,5 год.;
- час щодо зміни залишків незавершеного виробництва – 100 год.;
- час щодо виконання одиниці продукції за технологією – 0,6 год.;
- середньоспискова чисельність персоналу фірми за попередні роки – 22 особи;
- середньодобова явочна чисельність персоналу фірми за попередні роки – 20 осіб;
- фонд робочого часу 1 робітника – 400 год.

## Методичні вказівки:

Потреба в робітниках обчислюється за формулою:

$$Ч_p = \frac{T_{ВП}}{\Phi_{ч/р}} * K_{пяс}$$

В свою чергу, коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову визначається таким чином:

$$K_{пяс} = \frac{N_{ссп}}{N_{сяч}}, \text{ де}$$

$N_{ссп}$  – середньоспискова чисельність персоналу фірми за попередні роки;

$N_{сяч}$  – середньодобова явочна чисельність персоналу фірми за попередні роки.

Час, що необхідний для виконання виробничої програми визначається за формулою:

$$T_{ВП} = \frac{\sum_{i=1}^n (N_i * T_i) + T_{нв}}{K_{внч}}, \text{ де}$$

$T_i$  – час виконання процесу виготовлення виробів  $i$ -ї номенклатури (трудомісткість одного виробу).

$N_i$  – кількість виробів  $i$ -ї номенклатури, що здана на склад (виробнича програма);

$K_{внч}$  – коефіцієнт виконання норм часу (рівень продуктивності праці);

$T_{нв}$  – час щодо зміни залишків незавершеного виробництва.

Коефіцієнт виконання норм часу визначається за формулою:

$$K_{\text{внч}} = \frac{T_{\text{инт}}}{T_i}, \text{ де}$$

$T_{\text{инт}}$  – час щодо виконання  $i$ -тої одиниці продукції за технологією.

$T_i$  – час виконання процесу виготовлення виробів  $i$ -ї номенклатури.

### ВАРІАНТ 3

#### Тема: СУТНІСТЬ І ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

##### Питання:

1. Управління персоналом як визначальна функція менеджменту
2. Управління персоналом як закономірний процес розвитку
3. Управління персоналом: поняття і цілі
4. Місце й значення людського чинника у системі економічних ресурсів

##### Практичні завдання:

##### 1. «Особистий життєвий план»

**Ситуація:** Менеджер з персоналу знаходиться на середині своєї кар'єри. В організації, де він працює, намітилися організаційні зміни, які можуть призвести до непередбачених раніше додаткових перестановок.

Менеджеру необхідно дати оцінку ситуації, що склалася в організації, й зважити свої можливості та перспективи просування по службі. Для цього необхідно скласти (якщо його немає) або уточнити свій особистий життєвий план кар'єри.

##### 2. Задача:

Обчислити баланс робочого часу одного працівника на поточний рік, якщо:

- кількість днів невиходів на роботу за попередній рік – 12 днів;
- втрати робочого часу завдяки скороченню тривалості робочої доби за попередній рік – 30 хвилин;
- планова тривалість робочої доби – 8,2 години;
- планова тривалість відпустки – 24 доби.

##### Методичні вказівки:

Фонд робочого часу одного працівника визначається наступним чином:

$$\Phi_{\text{ч/р}} = T_{\text{сзм}} * K_{\text{фрз}}, \text{ де}$$

$T_{\text{сзм}}$  – середня тривалість зміни;

$K_{\text{фрз}}$  – кількість фактичних робочих змін.

Середня тривалість зміни визначаємо за формулою:

$$T_{сзм} = T_{змр} - T_{всч}, \text{ де}$$

$T_{змр}$  – тривалість зміни, розрахункова;

$T_{всч}$  – планові витрати на перезмінку (втрати робочого часу завдяки скороченню тривалості робочої доби ).

Кількість фактичних робочих змін визначається наступним чином:

$$K_{фрз} = K_{др} - K_{св} - K_{відп} - K_{нев}, \text{ де}$$

$K_{др}$  – річна кількість днів у поточному році;

$K_{св}$  – кількість святкових та вихідних днів (звичайно дорівнює 115 днів);

$K_{відп}$  – кількість днів відпустки;

$K_{нев}$  – кількість планових невиходів на роботу.

## ВАРІАНТ 4

### Тема: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### Питання:

1. Концепція управління персоналом в організації
2. Принципи і механізм управління персоналом
3. Побудова системи управління персоналом
4. Основні напрями та методи управління кадрами

#### Практичні завдання:

#### 1. «Складання резюме»

**Ситуація:** Молодий фахівець, що закінчив вищий навчальний заклад за спеціальністю «Менеджмент», прочитав у газеті оголошення про набір в організацію фахівців його профілю. В оголошенні міститься прохання скласти резюме і подати його роботодавцеві. Скласти резюме.

#### 2. Задача:

Обчислити чисельність адміністративно-управлінського персоналу фірми, якщо:

- сумарний час виконання організаційно-управлінських робіт складає – 3000 годин;
- коефіцієнт витрат часу на додаткові роботи – 1,3;
- коефіцієнт втрат часу на відпочинок – 1,12;
- коефіцієнт перерахування чисельності (явочної у спискову) – 1,1;
- фонд робочого часу одного працівника за місяць – 160 годин.

#### Методичні вказівки:

Чисельність адміністративно-управлінського персоналу визначається за формулою



Розенкранця:

$$Ч_{\text{АУП}} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i * t_i}{T} * K_{\text{нрч}}, \text{ де}$$

$\sum_{i=1}^n m_i * t_i$  – сумарний час виконання організаційно-управлінських робіт;

$T$  – фонд робочого часу одного працівника за місяць;

$K_{\text{нрч}}$  – коефіцієнт необхідного розподілу часу;

Коефіцієнт необхідного розподілу часу визначається за формулою:

$$K_{\text{нрч}} = K_{\text{др}} * K_{\text{відп}} * K_{\text{пяс}}, \text{ де}$$

$K_{\text{др}}$  – коефіцієнт витрат часу на додаткові роботи;

$K_{\text{відп}}$  – коефіцієнт витрат часу на відпочинок;

$K_{\text{пяс}}$  – коефіцієнт перерахування явочної чисельності у спискову.

## ВАРІАНТ 5

### Тема: ПЛАНУВАННЯ Й ПРОГНОЗУВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

#### Питання:

1. Основи кадрової політики організацій
2. Сутність, цілі та завдання кадрового планування
3. Оперативне планування роботи з персоналом
4. Стратегічне планування і кадрова політика

#### Практичні завдання:

##### 1. «Аналіз схем організаційної структури управління персоналом»

**Вихідні дані:** На рис. 1, 2 наведені схеми організаційних структур системи управління персоналом організації. Одна з них сформувалася до 90-х років, інша є сучасною.

##### Постановка завдання:

1. У чому полягає принципова відмінність поданих на рисунках схем організаційної структури управління персоналом організації?
2. Чи змінився склад функцій системи управління персоналом у сучасних умовах?
3. Що змінилося в змісті функцій системи управління персоналом?
4. Намалюйте схему управління персоналом однієї з відомих Вам організацій.

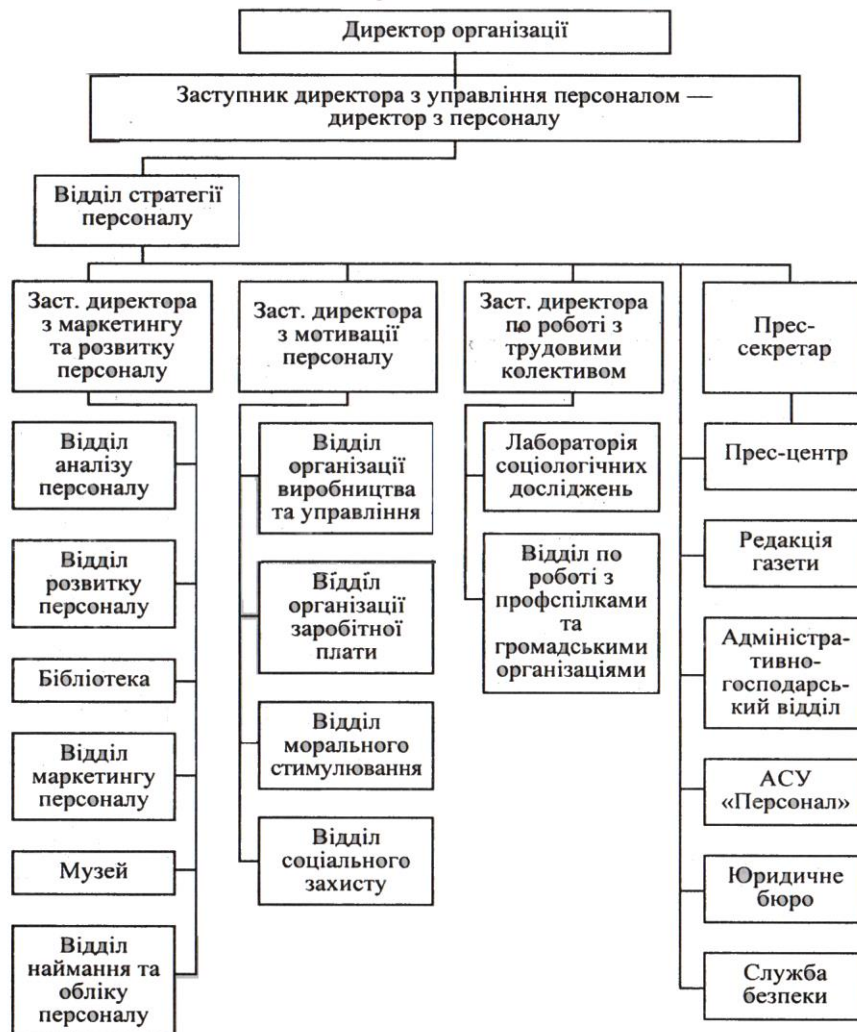


Рисунок 1 - Схема сучасної організаційної структури системи управління персоналом організації

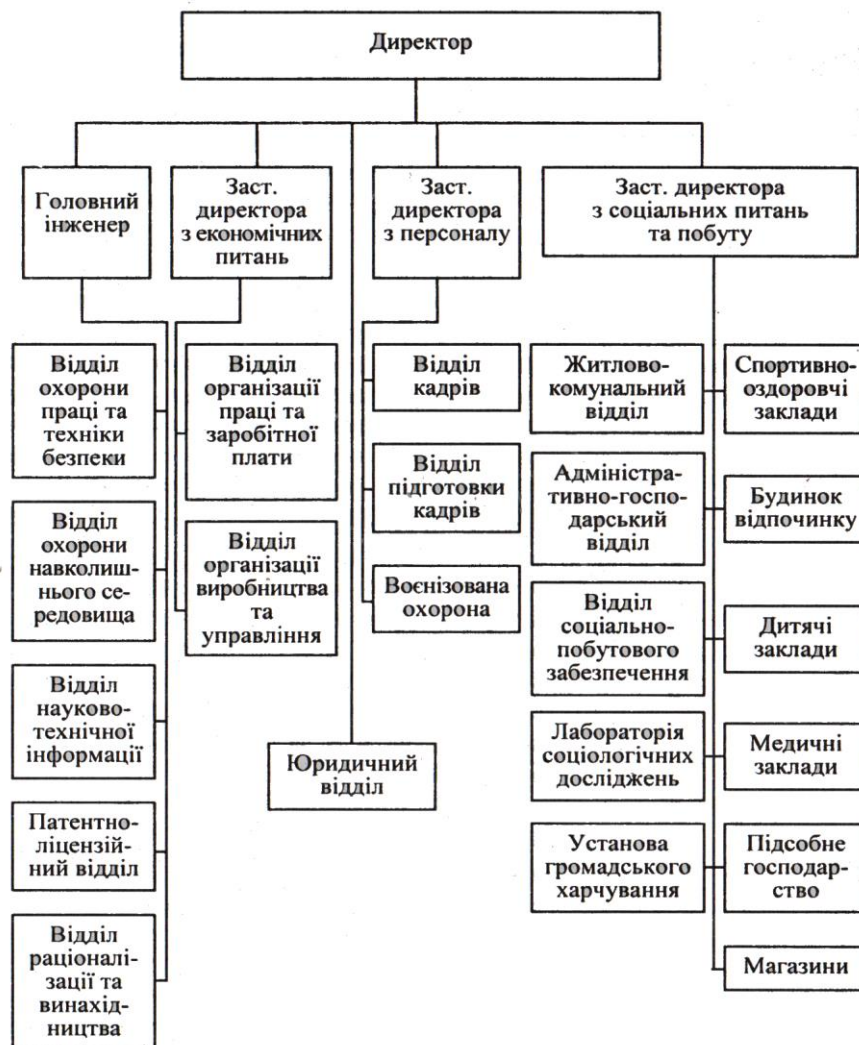


Рисунок 2 - Схема традиційної структури системи управління персоналом організації

## 2. Задача:

Перевірити відповідність фактичної чисельності адміністративно-управлінського персоналу фірми, якщо:

- сумарний час виконання організаційно-управлінських робіт, згідно хронометражу, складає 3200 годин;
- тривалість робочої зміни одного працівника – 8 год.;
- середньомісячна кількість робочих діб – 22 доби;
- коефіцієнт втрат часу на додаткові роботи – 1,4;
- коефіцієнт втрати часу на відпочинок – 1,12;
- коефіцієнт перерахування явочної чисельності у спискову – 1,1;
- час, необхідний на інші роботи, які не враховані у планових розрахунках – 220 год.;
- фактична чисельність адміністративно-управлінського персоналу – 30 осіб.

## Методичні вказівки:

Перевірку відповідності фактичної чисельності адміністративно-управлінського персоналу до розрахункової його чисельності проводимо за допомогою повної формули Розенкранця:

$$Ч_{АУПр} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i * t_i}{T} * K_{нрч} + \frac{t_p}{T} * \frac{K_{нрч}}{K_{фрч}}, \text{ де}$$

$Ч_{АУПр}$  – розрахункова чисельність адміністративно-управлінського персоналу фірми;

$\sum_{i=1}^n m_i * t_i = 3200$  годин, - сумарний час виконання організаційно-управлінських робіт;

$K_{нрч}$  – коефіцієнт необхідного розподілу часу.

$t_p$  – час необхідний на інші роботи, що не враховані у планових розрахунках.

$T$  – фонд робочого часу одного працівника за місяць;

$K_{фрч}$  – коефіцієнт фактичного розподілу часу.

Фонд робочого часу одного працівника за місяць визначається за формулою:

$$T = T_{зм} * K_{днр}, \text{ де}$$

$T_{зм}$  – тривалість робочої зміни одного співробітника;

$K_{днр}$  – середньомісячна кількість робочих діб.

Коефіцієнт фактичного розподілу часу визначаємо таким чином:

$$K_{фрч} = \frac{T * Ч_{АУПф}}{\sum_{i=1}^n m_i * t_i}, \text{ де}$$

$K_{фрч}$  – коефіцієнт фактичного розподілу часу.

$T$  – фонд робочого часу одного працівника;

$Ч_{АУПф}$  – фактична чисельність адміністративно-управлінського персоналу фірми;

$\sum_{i=1}^n m_i * t_i$  – сумарний час виконання організаційно-управлінських робіт.

## ВАРІАНТ 6

### Тема: ОСНОВНІ ФОРМИ КОМПЛЕКТУВАННЯ ШТАТУ

#### Питання:

1. Загальні поняття зайнятості населення
2. Забезпечення підприємств і організацій персоналом
3. Організація вивільнення працівників
4. Зайнятість населення і комплектування штату за кордоном

#### Практичні завдання:

#### 1. «Формування цілей і функцій системи управління персоналом організації»

**Вихідні дані:** Студенти самостійно вибирають організацію, орієнтуючись на базу проходження практики, місце роботи або моделюючи умовну організацію, визначають сферу її діяльності (галузеву належність), організаційну структуру управління, а також

проводять опис цієї організації за такими характеристиками:

- форма власності;
- найменування продукції або послуг;
- складність продукції, що випускається, або послуг;
- рівень технічної оснащеності виробництва й управління;
- стадія розвитку організації (діюча або така, що створюється заново);
- наявність філій.

## 2. Задача:

Обчислити чисельність персоналу за нормами обслуговування, якщо:

- кількість агрегатів – 10;
- коефіцієнт завантаження – 1,5;
- корисний фонд часу одного робітника за зміну – 7,0 год.;
- час на додаткові операції щодо обслуговування агрегату – 1,2 год.;
- час на завантаження агрегату – 0,025 год.;
- кількість операцій завантаження за зміну – 60;
- час на розвантаження агрегату – 0,03 год.;
- кількість операцій по розвантаженню агрегату – 60;
- час щодо контролю за ходом процесу роботи агрегату – 0,1;
- кількість операцій щодо контролю роботи агрегату – 120;
- коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову – 1,1.

Методичні вказівки:

Чисельність персоналу за нормами обслуговування дорівнює:

$$C_p = \frac{N_{agr} * K_z}{H_o} * K_{пяс}, \text{ де}$$

$N_{agr}$  – кількість агрегатів;

$K_z$  – коефіцієнт завантаження одного агрегату;

$K_{пяс}$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову;

$H_o$  – норма обслуговування агрегатів.

Норма обслуговування агрегатів визначається за формулою:

$$H_o = \frac{T_{кфч}}{\sum_{i=1}^n (t_{oni} * n_{oni}) + T_{\delta}}, \text{ де}$$

$T_{кфч}$  – корисний фонд часу одного робітника за зміну;

$T_{\delta}$  – час на додаткові операції щодо обслуговування агрегату,

$t_{oni}$  – час  $i$ -ї операції за зміну;

$n_{oni}$  – кількість  $i$ -ї операцій за зміну;

$n$  – загальна кількість операцій (в нашому випадку  $n=3$ , тобто є операції по завантаженню, розвантаженню та контролю за ходом процесу роботи агрегату).

## ВАРІАНТ 7

### Тема: ПРОФОРІЄНТАЦІЙНА РОБОТА З ПЕРСОНАЛОМ

#### Питання:

1. Професійна орієнтація як система

2. Професійна освіта
3. Організація виробничої і соціальної адаптації
4. Закордонний досвід профорієнтаційної роботи з персоналом

### **Практичні завдання:**

#### **1. «Розробка положень про структурні підрозділи»**

##### **Вихідні дані та постановка завдання:**

На основі типової структури положення про підрозділ скласти положення про підрозділи, що виконують функції таких підсистем:

- планування та маркетингу персоналу;
- соціально-трудових відносин;
- розвитку персоналу;
- мотивації та стимулювання;
- соціального розвитку;
- правового забезпечення.

##### **2. Задача:**

Обчислити чисельність керівників (функціональних та лінійних менеджерів), якщо:

- загальна чисельність працівників функціональних служб – 30 осіб;
- норма керівництва менеджера функціональної служби – 6 осіб;
- загальна чисельність працівників у виробничих підрозділах – 420 осіб;
- норма керівництва менеджера лінійної служби – 10 осіб;
- коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову – 1,1.

##### **Методичні вказівки:**

Загальна чисельність менеджерів:

$$\sum N_M = N_{M\Phi} + N_{ML}, \text{ де}$$

$N_{M\Phi}$  – чисельність менеджерів функціональних;

$N_{ML}$  – чисельність лінійних менеджерів.

Чисельність функціональних менеджерів розраховують таким чином:

$$N_{M\Phi} = \frac{K_{P\Phi}}{H_{OM\Phi}} * K_{пяс}, \text{ де}$$

$K_{P\Phi}$  – загальна чисельність працівників функціональних служб;

$H_{OM\Phi}$  – норма керівництва одним менеджером функціональної служби;

$K_{пяс}$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову.

Чисельність лінійних менеджерів визначають таким чином:

$$N_{ML} = \frac{K_{PЛ}}{H_{OMЛ}} * K_{пяс}, \text{ де}$$

$K_{PЛ}$  – загальна кількість працівників у виробничих підрозділах фірми;

*Номл* – норма керівництва менеджера лінійної служби.

## **ВАРІАНТ 8**

### **Тема: ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

#### **Питання:**

1. Необхідність та значення оцінювання персоналу
2. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, елементи
3. Система оцінки персоналу та її види
4. Атестація персоналу

#### **Практичні завдання:**

##### **1. Ділова гра «Робота кадрового (рекрутингового) агентства»**

**Вихідні дані:** Кадрове агентство «Суперкадри» працює шість років на ринку рекрутингових послуг. У нього достатня кількість клієнтів. Агенство здійснює підбір кадрів для представництв іноземних компаній в Україні. Політика агентства з підбору кадрів формулюється наступним чином: «Наша задача не тільки підібрати, але й відібрати потрібних клієнтові працівників». До кадрового агентства звернулась іноземна компанія, яка здійснює продаж сучасної побутової техніки на українському ринку вже п'ять років. Додаткова потреба у персоналі у компанії з'явилась у результаті збільшення об'єму продажів побутової техніки.

Для нормальної роботи компанії необхідні додатково п'ять менеджерів з продажу побутової техніки, один технік з гарантійного обслуговування, а також керівник служби управління персоналом, потреба в організації якої визвана збільшенням кількості штатних працівників.

#### **Завдання:**

1. Визначте до якої категорії агентств відноситься агентство «Суперкадри».
2. Визначте умови взаємодії й оплати праці кадрового агентства і фірми-замовника.
3. Складіть особистісну специфікацію до замовлених посад (менеджер, технік з гарантійного ремонту обладнання, керівник служби управління персоналом).
4. Складіть схему процесу пошуку і відбору кожного кандидата на вакантну посаду.

##### **2. Задача:**

Обчислити чисельність робітників цеху якщо:

- тривалість зміни – 8,2 год.;
- коефіцієнт перевиконання норм виробітку – 1,12;
- основний час виконання операції – 0,025 год.;
- допоміжний час виконання операції – 0,005 год.;
- час на відпочинок та особисті потреби – 0,0025 год.;
- час на обслуговування робочого місця – 0,0025 год.;
- час на технологічні перерви – 0,003 год.;
- виробнича програма добова – 21600 одиниць;
- кількість змін – 1.

#### **Методичні вказівки:**

Чисельність робітників цеху визначається за формулою:

$$C_p = \frac{Q}{H_B * K_{ПНВ} * K_{ЗМ}}, \text{ де}$$

$Q$  – добова виробнича програма;

$K_{ПНВ}$  – коефіцієнт перевиконання норм виробітку;

$K_{ЗМ}$  – кількість змін;

$H_B$  – норма виробітку одним робітником.

В свою чергу, норма виробітку визначається таким чином:

$$H_B = \frac{T_{ЗМ}}{\sum_n t_{ui}}, \text{ де}$$

$T_{ЗМ}$  – тривалість зміни;

$t_{ui}$  – час на виготовлення одного  $i$ -го виробу;

$n$  – кількість  $i$ -тих виробів (номенклатура виробів).

Час на виготовлення одного  $i$ -го виробу визначається за формулою:

$$t_{ui} = t_o + t_{відп} + t_{обсл} + t_{ТП}, \text{ де}$$

$t_o$  – основний час виконання операції;

$t_d$  – допоміжний час виконання операції;

$t_{відп}$  – час на відпочинок та особисті потреби;

$t_{обсл}$  – час на обслуговування робочого місця;

$t_{ТП}$  – час на технологічні перерви.

## ВАРІАНТ 9

### Тема: ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

#### Питання:

1. Завдання розвитку персоналу, необхідність і методи розвитку персоналу
2. Система і послідовність розвитку персоналу
3. Розвиток відповідальності персоналу
4. Стратегічний розвиток персоналу

#### Практичні завдання:

##### 1. «Структурно-функціональні зміни в кадровій службі»

**Вихідні дані:** Чисельність працівників великого металургійного комбінату складає біля 40 тис. осіб. Підприємство має стійкий фінансовий стан. Випускає продукцію, що користується великим попитом у споживачів.

Адаптація комбінату до ринкових умов вимагає організаційних змін у системі управління, зокрема, переходу до стратегічного управління підприємством.

Служба управління персоналом комбінату представлена дирекцією з персоналу, що складається з 75 працівників.

Керівництвом комбінату і дирекцією з персоналу визначено *стратегію управління персоналом підприємства*: «Підвищення ефективності реалізації та конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства за рахунок активізації використання наявних і створення перспективних можливостей реалізації трудового потенціалу, впровадження сучасних технологій управління персоналом, омолодження трудового колективу».



Служба управління персоналом комбінату працює в трьох основних напрямках: забезпечення персоналом; реалізація трудового потенціалу; розвиток трудового потенціалу (ТП).

**Постановка завдання:** Запропонувати та обґрунтувати варіанти структурно-функціональних змін дирекції з персоналу металургійного комбінату з метою реалізації вказаної вище стратегії управління персоналом і з урахуванням виконуваних у цій службі основних функцій.

**Методичні рекомендації.** Формування системи стратегічного управління персоналом (СстУП) передбачає внесення істотних змін у цілі, функції та оргструктуру існуючої системи управління персоналом. У цьому випадку варіантами *структурно-функціональних змін дирекції з персоналу можуть бути*: створення підрозділу або призначення керівника (фахівця) зі стратегічного управління персоналом — з визначенням нових функцій, пов'язаних із розробкою й реалізацією стратегії УП; закріплення їх або за спеціалізованим підрозділом або за вже існуючими підрозділами з управління персоналом.

Для вибору та обґрунтування варіантів структурно-функціональних змін дирекції з персоналу необхідно скористатися схемою оргструктури дирекції, набором основних функцій з УП у розрізі напрямів діяльності служби УП, а також складом функцій з УП.

## 2. Задача:

Обчислити середньоспискову чисельність персоналу за місяць, якщо:

- з понеділка по п'ятницю першого тижня списковий склад дорівнював 75 осіб цілодобово;
- з понеділка по п'ятницю другого тижня списковий склад дорівнював 70 осіб цілодобово;
- з понеділка по п'ятницю третього тижня списковий склад дорівнював 72 особи цілодобово;
- з понеділка по п'ятницю четвертого – 74 особи цілодобово;
- останні три дні спискова чисельність не змінювалась

### Методичні вказівки:

Середньоспискова чисельність персоналу за місяць визначається за формулою:

$$N_{ссп} = \frac{\sum_{i=1}^n N_{сспi} * K_i}{\sum K_i}, \text{ де}$$

$N_{сспi}$  – кількість спускового складу персоналу без змін за  $i$ -й проміжок часу;

$n$  – кількість інтервалів;

$K_i$  – кількість днів, коли спискова чисельність персоналу була без змін (враховуючи вихідні дні);

$\sum K_i$  – тривалість звітного періоду.

## ВАРІАНТ 10

### Тема: УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### Питання:

1. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики
2. Аналіз якісного складу кадрів
3. Підбір і розстановка кадрів

#### 4. Кадровий потенціал служби управління персоналом

##### Практичні завдання:

##### 1. «Вибір форми підготовки працівників»

**Ситуація:** Фірма «Будінвест» займається будівництвом. На фірмі працюють 1500 осіб. Об'єкти знаходяться в центрі міста, де неможливо застосовувати старі технології по зведенню підмурівків будівель. Це призводить до необхідності застосування нових технологій по зведенню підмурівка. Для того, щоб освоїти ці технології, технологам, інженерам і робітникам фірми необхідно пройти підготовку, причому для деяких категорій цю підготовку можна здійснити за кордоном.

Для фірми «Будінвест» критерієм ефективності є мінімальна вартість підготовки.

При розрахунку вартості підготовки необхідно враховувати, що її мають пройти такі категорії працівників:

- а) технологи — 5 осіб;
- б) інженери — 4 особи;
- в) робітники — 50 осіб.

Фірма по підготовці кадрів «Кадри для вас», яка знаходиться за кордоном, пропонує різні форми підготовки для різних категорій працівників.

1. Підготовка з відривом від основної роботи коштує 40000 доларів за три місяці з урахуванням переїзду до місця навчання і оплати проживання одного інженера за рубежом; одного технолога — 15000 доларів протягом одного місяця. Час підготовки для технологів і інженерів не може бути скорочений, хоч якщо замовник виявляє бажання його скоротити, то фірма йде на індивідуальне навчання, але це підвищує вартість на 20 %.

У зв'язку з виробничою необхідністю «Будінвест» або відправляє всіх технологів і конструкторів на підготовку за кордон, або всіх навчає на місці із запрошенням фахівця. При виїзді за кордон можливе скорочення термінів навчання.

2. У разі підготовки від однієї організації більше трьох осіб, фірма «Кадри для вас» робить їй знижку в оплаті в розмірі 10 % від вартості підготовки для всіх працівників, що навчаються.

3. Фірма по підготовці кадрів пропонує також пакет відеоматеріалів і набір інструкцій для заочного навчання всіх інженерів і технологів за 100000 доларів; для робітників такий пакет документів коштує 50000 доларів.

Для підвищення якості засвоєного матеріалу фірма присилає фахівця в Київ для консультування з розрахунку 150 доларів на день, не враховуючи вартості перельоту в обидва напрямки (800 доларів), проживання в готелі та витрати на відрядження (200 доларів на день). Термін проживання фахівця не може бути менше двох тижнів.

4. Навчання працівників проводиться на місці із запрошенням зарубіжного фахівця. Вартість оплати праці і проживання фахівця в Києві протягом місяця становить 18000 доларів за групу у складі не більше 25 осіб.

##### Постановка завдання:

1. Визначити всі варіанти професійної підготовки для працівників «Будінвесту».
2. Розрахувати вартість підготовки по всіх варіантах.
3. Визначити, на які показники діяльності «Будінвесту» будуть впливати результати підготовки.
4. Визначити можливі шляхи розрахунку ефективності підготовки в процесі використання працівників, що підвищили свою кваліфікацію.

##### 2. Задача:

Визначити збільшення обсягів прибутку фірми за рахунок професійного навчання внаслідок підвищення продуктивності праці працівників , **якщо наведені такі дані**

Середня продуктивність праці працівників і-тої професії, які не пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання	100 тис. грн.
Середня продуктивність праці працівників і-тої професії, які пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання	120 тис. грн.
Чисельність персоналу і-тої професії, який пройшов підвищення кваліфікації за програмою навчання	30 осіб
Рівень рентабельності виготовленої продукції (наданих послуг) працівниками і-тої професії	15 %

#### Методичні вказівки:

Визначення обсягів прибутку фірми за рахунок професійного навчання внаслідок підвищення продуктивності праці працівників розраховується за формулою:

$$E_{en2} = \sum_{i=1}^n \frac{(\Pi_{np2i} - \Pi_{np1i}) \cdot \text{Ч}_{pi} \cdot \text{Р}_{ni}}{100},$$

де  $E_{en2}$  — річний економічний ефект від збільшення обсягу прибутку фірми у результаті професійного навчання персоналу, грн.;

$\Pi_{np1i}$ ,  $\Pi_{np2i}$  — середня продуктивність праці персоналу *i-тої* професії, які відповідно не пройшли і пройшли навчання за програмою підготовки, грн.;

$\text{Ч}_{pi}$  — чисельність працівників *i-тої* професій, які пройшли професійне навчання за направленням фірми, осіб;

$\text{Р}_{ni}$  — рівень рентабельності виготовленої продукції (наданих послуг) працівниками *i-тої* професії, %.

## ВАРІАНТ 11

### Тема: УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАДРОВОЮ КАР'ЄРОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### Питання:

1. Поняття та етапи кар'єри
2. Управління діловою кар'єрою
3. Робота с кадровим резервом

#### Практичні завдання:

##### 1. «Формування та впровадження системи оплати праці»

**Ситуація:** Денис Ковальчук є генеральним директором і власником компанії «Ніка», що займається імпортом і оптовою торгівлею комп'ютерною технікою. У компанії працюють два фахівці із закупівлі комп'ютерів за кордоном, які отримують посадові оклади і місячні премії у розмірі до 40 % окладу (рішення про виплату премій приймає генеральний директор), і п'ять комерційних агентів, які отримують комісійні у розмірі 10 % від суми продажу. Ціни на комп'ютери, що реалізуються, встановлює генеральний директор. Аналіз фінансових результатів за останні шість місяців показав генеральному директору, що прибутковість компанії стала скорочуватися, незважаючи на постійне зростання обсягів реалізації та збереження товарних запасів на одному рівні, крім того, збільшилися терміни збору дебіторської заборгованості. Фахівці з закупівлі протягом всіх шести місяців отримували 40 % - ову премію, однак, їхня винагорода становила тільки 40

% від середнього доходу комерційного агента.

**Питання:**

1. Проаналізуйте розвиток ситуації у компанії. Чим можна пояснити досягнуті результати? Як вони можуть бути пов'язані з оплатою праці?
2. Яку б систему винагороди Ви б запропонували для компанії «Ніка»?
3. Як би Ви порадили генеральному директору впроваджувати цю систему?

**2. Задача:**

Обчислити потребу в робітниках цеху, якщо:

- виробнича програма – 2000 одиниць;
- незавершене виробництво – 100 одиниць;
- трудомісткість одного виробу – 20 хвилин;
- коефіцієнт виконання норм часу – 1,1;
- фонд робочого часу 1 робітника – 450 годин;
- коефіцієнт перерахування явочної чисельності у списковій – 1,1.

**Методичні вказівки:**

Потреба в робітниках цеху обчислюється за формулою:

$$C_p = \frac{T_{ВП}}{\Phi_{ч/р}} * K_{пяс}, \text{ де}$$

$K_{пяс}$  – коефіцієнт перерахування явочної чисельності у спискову;

$\Phi_{ч/р}$  – фонд робочого часу одного робітника;

$T_{ВП}$  – час, що потребується для виконання виробничої програми

$$T_{ВП} = \frac{\sum T_i (N_i + N_{нвi})}{K_{внч}}, \text{ де}$$

$T_i$  – час виконання процесу виготовлення виробів  $i$ -ї номенклатури (трудомісткість одного виробу).

$N_i$  – кількість виробів  $i$ -ї номенклатури, що здана на склад (виробнича програма);

$N_{нвi}$  – кількість незавершеного виробництва  $i$ -ї номенклатури;

$K_{внч}$  – коефіцієнт виконання норм часу (рівень продуктивності праці).

**ВАРІАНТ 12**

**Тема: ФОРМУВАННЯ СТАБІЛЬНОГО ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ**

**Питання:**

1. Плинність кадрів і її оцінка
2. Розробка і впровадження заходів щодо зниження плинності кадрів
3. Управління мобільністю кадрів в організації

**Практичні завдання:**

## 1. «Критерії відповідності менеджера з персоналу майбутній посаді»

Опишіть основні критерії відповідності менеджера з персоналу майбутній посаді, без яких неможливо здійснити правильний вибір.

## 2. Задача:

Обчислити потребу в робітниках, якщо:

- виробнича програма – 2100 одиниць;
- трудомісткість 1 виробу – 0,5 год.;
- час щодо зміни залишків незавершеного виробництва – 100 год.;
- час щодо виконання одиниці продукції за технологією – 0,5 год.;
- середньоспискова чисельність персоналу фірми за попередні роки – 21 особа;
- середньодобова явочна чисельність персоналу фірми за попередні роки – 20 осіб;
- фонд робочого часу 1 робітника – 400 год.

### Методичні вказівки:

Потреба в робітниках обчислюється за формулою:

$$C_p = \frac{T_{ВП}}{\Phi_{ч/р}} * K_{пяс}$$

В свою чергу, коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову визначається таким чином:

$$K_{пяс} = \frac{N_{ссп}}{N_{сяч}}, \text{ де}$$

$N_{ссп}$  – середньоспискова чисельність персоналу фірми за попередні роки;

$N_{сяч}$  – середньодобова явочна чисельність персоналу фірми за попередні роки.

Час, що необхідний для виконання виробничої програми визначається за формулою:

$$T_{ВП} = \frac{\sum_{i=1}^n (N_i * T_i) + T_{нв}}{K_{внч}}, \text{ де}$$

$T_i$  – час виконання процесу виготовлення виробів  $i$ -ї номенклатури (трудомісткість одного виробу).

$N_i$  – кількість виробів  $i$ -ї номенклатури, що здана на склад (виробнича програма);

$K_{внч}$  – коефіцієнт виконання норм часу (рівень продуктивності праці);

$T_{нв}$  – час щодо зміни залишків незавершеного виробництва.

Коефіцієнт виконання норм часу визначається за формулою:

$$K_{внч} = \frac{T_{инм}}{T_i}, \text{ де}$$

$T_{инм}$  – час щодо виконання  $i$ -тої одиниці продукції за технологією.

$T_i$  – час виконання процесу виготовлення виробів  $i$ -ї номенклатури.

## ВАРІАНТ 13

### Тема: ФОРМУВАННЯ СТАБІЛЬНОГО ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

#### Питання:

1. Управління професійно-кваліфікаційним зростанням керівників
2. Управління мотивацією персоналу
3. Організація управління трудовою дисципліною

#### Практичні завдання:

##### 1. «Професіограма»

Складіть професіограму («портрет ідеального співробітника») директора магазину «Квіти на замовлення», менеджера з персоналу та начальника комерційного відділу фірми, використовуючи наведені нижче методичні рекомендації.

##### Методичні рекомендації:

Професіограма або картка компетентності визначає якості, які необхідні для кандидата на певну посаду. Професіограма являє собою описово-технічну та психофізіологічну характеристику різних видів професійної діяльності. Мета її побудови — вивчення професії та виявлення необхідних особистісних якостей людини.

Професіограму рекомендується складати за такою схемою:

1. Загальна характеристика продукції та її значення.
2. Особливості складу та структура персоналу. Зміст обов'язків працівників.
3. Психограма професії.
4. Сукупні вимоги до особистісних, ділових і професійних якостей працівника.

##### 2. Задача:

Обчислити баланс робочого часу одного працівника на поточний рік, якщо:

- кількість діб невиходів на роботу за попередній рік – 10 діб;
- втрати робочого часу завдяки скороченню тривалості робочої доби за попередній рік – 20 хвилин;
- планова тривалість робочої доби – 8,2 години;
- планова тривалість відпустки – 24 доби.

##### Методичні вказівки:

Фонд робочого часу одного працівника визначається наступним чином:

$$\Phi_{ч/р} = T_{сзм} * K_{фрз}, \text{де}$$

$T_{сзм}$  – середня тривалість зміни;

$K_{фрз}$  – кількість фактичних робочих змін.

Середня тривалість зміни визначаємо за формулою:

$$T_{сзм} = T_{змр} - T_{всч}, \text{де}$$

$T_{змр}$  – тривалість зміни, розрахункова;

$T_{всч}$  – планові витрати на перезмінку (втрати робочого часу завдяки скороченню тривалості робочої доби).

Кількість фактичних робочих змін визначається наступним чином:

$$K_{фрз} = K_{др} - K_{СВ} - K_{відп} - K_{нев}, \text{ де}$$

$K_{др}$  – річна кількість днів у поточному році;

$K_{СВ}$  – кількість святкових та вихідних днів (звичайно дорівнює 115 днів);

$K_{відп}$  – кількість днів відпустки;

$K_{нев}$  – кількість планових невиходів на роботу.

## ВАРІАНТ 14

### Тема: КОНФЛІКТИ ТА ЇХНЄ РОЗВ'ЯЗАННЯ

#### Питання:

1. Теоретичні основи конфліктології як науки
2. Сутність і методи розв'язання соціальних конфліктів
3. Організаційні конфлікти та їх розв'язання

#### Практичні завдання:

##### 1. «Потреба в людських ресурсах»

**Ситуація:** Компанія «Ліхт» вже 7-й рік займається реалізацією комп'ютерних програм у масштабах регіонального ринку України. Керівник відділу продажу Станко Дініч щойно отримав прогноз обсягів продажу на наступний рік, за яким реалізація має зрости на 20 % (у постійних цінах) та скласти 5 млн грн. Збільшення очікується за рахунок розширення на 10% існуючого напрямку ринку — продажу цільових програм, що розробляються на замовлення організацій, а також за рахунок реалізації програм, створених для масового ринку. У відділі продажу компанії «Ліхт» працюють 7 комерційних агентів, 3 асистенти та один секретар. Кожен агент здійснює реалізацію програм на закріпленій за ним території, асистент надає технічну підтримку двом агентам, секретар відповідає на телефонні дзвінки, веде загальну кореспонденцію і т.ін. Всі агенти мають вищу технічну освіту, однак не є програмістами.

За поточний рік обсяг реалізації компанії «Ліхт» зріс на 30 %, а чисельність працівників відділу продажу зросла на 2 агенти та 1 асистента.

Як менеджер з персоналу, виконайте такі завдання:

1. Визначте потребу відділу продажу в людських ресурсах на наступний рік.
2. Підготуйте план набору персоналу в дану компанію.

##### 2. Задача:

Обчислити чисельність адміністративно-управлінського персоналу фірми, якщо:

- сумарний час виконання організаційно-управлінських робіт складає – 3000 годин;
- коефіцієнт витрат часу на додаткові роботи – 1,2;
- коефіцієнт втрат часу на відпочинок – 1,1;
- коефіцієнт перерахування чисельності (явочної у спискову) – 1,1;
- фонд робочого часу одного працівника за місяць – 160 годин.

#### Методичні вказівки:

Чисельність адміністративно-управлінського персоналу визначається за формулою Розенкранця:

$$Ч_{\text{АУП}} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i * t_i}{T} * K_{\text{нрч}}, \text{ де}$$

$\sum_{i=1}^n m_i * t_i$  – сумарний час виконання організаційно-управлінських робіт;

$T$  – фонд робочого часу одного працівника за місяць;

$K_{\text{нрч}}$  – коефіцієнт необхідного розподілу часу;

Коефіцієнт необхідного розподілу часу визначається за формулою:

$$K_{\text{нрч}} = K_{\text{др}} * K_{\text{відп}} * K_{\text{няс}}, \text{ де}$$

$K_{\text{др}}$  – коефіцієнт витрат часу на додаткові роботи;

$K_{\text{відп}}$  – коефіцієнт витрат часу на відпочинок;

$K_{\text{няс}}$  – коефіцієнт перерахування явочної чисельності у спискову.

## ВАРІАНТ 15

### Тема: ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯТЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### Питання:

1. Оцінка результатів праці персоналу організації
2. Оцінка результатів діяльності підрозділів управління персоналом
3. Оцінка економічної ефективності проектів удосконалення управління персоналом організації

#### Практичні завдання:

##### 1. «Оцінка ефективності проекту введення в посаду спеціаліста з найму»

**Вихідні дані:** На підприємстві, яке за масштабами діяльності належить до малих, роботу з найму працівників паралельно з основними обов'язками виконує директор. При цьому він витрачає до 15 % фонду корисного часу на цю роботу. Експертним шляхом було встановлено, що частка директора у формуванні доходу підприємства становить 30 %. Директор вважає, що введення посади спеціаліста з найму дозволить йому зекономити час, який він витрачає на організацію найму та зосередитись на головних завданнях підприємства.

Доходи підприємства в середньому за місяць складають 85 000 грн. Поточні витрати – 35 000 грн. на місяць. Одноразові витрати – 12 000 грн. на місяць. Річний корисний фонд робочого часу директора – 1920 годин. Передбачувана заробітна плата спеціаліста з найму – 1600 грн. Відрахування на соціальні заходи здійснюються згідно чинних нормативів.

**Завдання:** Визначити економічну ефективність введення посади спеціаліста з найму. Запропонувати інші варіанти введення нової посади, коли проект буде ефективним чи невикладним.

**Методичні вказівки:** Розв'язання завдання передбачає проведення низки розрахунків:

- 1) визначається річна економія часу директора внаслідок введення посади спеціаліста з найму;



- 2) розраховується прибуток, який приносить робота директора за рік;
- 3) розраховується прибуток, який приносить одна година роботи директора;
- 4) визначається величина додаткового прибутку, який принесе директор у випадку введення посади спеціаліста з найму;
- 5) розраховується величина збільшення поточних витрат підприємства на заробітну плату спеціаліста з найму з урахуванням відрахувань на соціальні заходи;
- 6) розраховується індекс дохідності проекту (відношення сумарного прибутку до сумарних витрат).

Якщо індекс дохідності менше одиниці, проект вважається не вигідним, оскільки витрати на введення посади спеціаліста з найму перевищать додатковий прибуток від діяльності директора.

Якщо індекс дохідності більше одиниці, проект вважається ефективним, оскільки додатковий прибуток від діяльності директора перевищать витрати введення посади спеціаліста з найму.

## 2. Задача:

Перевірити відповідність фактичної чисельності адміністративно-управлінського персоналу фірми, якщо:

- сумарний час виконання організаційно-управлінських робіт, згідно хронометражу, складає 3000 годин;
- тривалість робочої зміни одного працівника – 8 год.;
- середньомісячна кількість робочих діб – 22 доби;
- коефіцієнт втрат часу на додаткові роботи – 1,3;
- коефіцієнт втрати часу на відпочинок – 1,12;
- коефіцієнт перерахування явочної чисельності у спискову – 1,1;
- час, необхідний на інші роботи, які не враховані у планових розрахунках – 210 год.;
- фактична чисельність адміністративно-управлінського персоналу – 30 осіб.

### Методичні вказівки:

Перевірку відповідності фактичної чисельності адміністративно-управлінського персоналу до розрахункової його чисельності проводимо за допомогою повної формули Розенкранця:

$$Ч_{АУП} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i * t_i}{T} * K_{нрч} + \frac{t_p}{T} * \frac{K_{нрч}}{K_{фрч}}, \text{ де}$$

$Ч_{АУП}$  – розрахункова чисельність адміністративно-управлінського персоналу фірми;

$\sum_{i=1}^n m_i * t_i = 3200$  годин, - сумарний час виконання організаційно-управлінських робіт;

$K_{нрч}$  – коефіцієнт необхідного розподілу часу.

$t_p$  – час необхідний на інші роботи, що не враховані у планових розрахунках.

$T$  – фонд робочого часу одного працівника за місяць;

$K_{фрч}$  – коефіцієнт фактичного розподілу часу.

Фонд робочого часу одного працівника за місяць визначається за формулою:

$$T = T_{зм} * K_{днр}, \text{ де}$$

$T_{зм}$  – тривалість робочої зміни одного співробітника;

$K_{днр}$  – середньомісячна кількість робочих діб.

Коефіцієнт фактичного розподілу часу визначаємо таким чином:

$$K_{фрч} = \frac{T * Ч_{АУПф}}{\sum_{i=1}^n m_i * t_i}, \text{ де}$$

$K_{фрч}$  – коефіцієнт фактичного розподілу часу.

$T$  – фонд робочого часу одного працівника;

$Ч_{АУПф}$  – фактична чисельність адміністративно-управлінського персоналу фірми;

$\sum_{i=1}^n m_i * t_i$  – сумарний час виконання організаційно-управлінських робіт.

## ВАРІАНТ 16

### Тема: СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### Питання:

1. Сутність і значення соціального партнерства
2. Форми соціального партнерства та принципи його функціонування
3. Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів
4. Виробнича демократія як складова соціального партнерства

#### Практичні завдання:

#### 1. «Брітіш Америкен Тобакко Україна»: діалог компанії з державою та суспільством

**Ситуація:** «Брітіш Америкен Тобакко Україна» входить до складу Групи «Брітіш Америкен Тобакко». У компаніях групи працюють понад 56 000 людей. Спільне підприємство «Брітіш Америкен Тобакко» з Прилуцькою тютюновою фабрикою було створено у 1993 році. Сукупні інвестиції у модернізацію фабрики та розвиток компанії становлять понад 125 мільйонів доларів США. Близько 1000 людей працюють на Прилуцькій тютюновій фабриці, у київському офісі та торгових офісах у регіонах України.

**Мета компанії** – стати лідером і брати участь у розвитку прогресивного ділового середовища, яке сприятиме загальному добробуту.

**Проблема:** «Брітіш Америкен Тобакко Україна» завжди була відкрита для спілкування з усіма зацікавленими сторонами та підтримувала діалог з різними організаціями та соціальними групами у процесу щоденної діяльності. Однак, такому діалогу бракувало стратегічного підходу, оскільки він був сфокусований на повсякденних питаннях. Тому постало питання звітності у форматі діалогу з метою:

- залучити до обговорення питань, що асоціюються з діяльністю тютюнової галузі, незалежно від ставлення до неї, різні сторони, чиї знання та досвід можуть бути корисними у вирішенні зазначених питань;
- допомогти компанії визначити її роль у розв'язанні вказаних проблем;
- видати звіт, який би прозоро представляв точки зору компанії та описував її соціальні й благодійні проекти;
- відповісти на порушені під час обговорення питання, а також дієво зреагувати на висловлені раціональні очікування, здійснивши конкретні соціальні, економічні та екологічні кроки.

**Рішення:** Основною рушійною силою процесу звітності став відділ корпоративних зв'язків, але до керівної групи соціальної звітності на чолі з представником директорату були залучені представники й інших відділів – співробітники маркетингу марок, торгового маркетингу, фінансів, управління персоналом, юридичного, охорони праці, виробництва брали активну участь в організації та проведенні діалогів. Компанія використовувала досвід інших компаній Групи «Брітіш Америкен Тобакко», адже група розпочала процес формального діалогу із зацікавленими сторонами ще у 2001 році.

Усі зустрічі було присвячено обговоренню тем, які знаходяться на перетині інтересів компанії та усіх сторін, певним чином, пов'язаних з її діяльністю: роль компанії у житті місцевої громади, боротьба з виробництвом фальсифікованої тютюнової продукції та нелегальним обігом сигарет, маркетинг тютюнових виробів і запобігання курінню серед неповнолітніх, куріння в громадських місцях.

Було проведено 6 круглих столів та 5 персональних зустрічей у Києві, Прилуках і Чернігові, а також 6 консультацій із споживачами, запрошеними з урахуванням віку, статі й географії проживання для представлення генеральної сукупності споживачів. Усього у діалогах взяли участь 129 осіб (з них 48 споживачів), які представляли 31 організацію. Ведучі – представники неурядової організації – забезпечували ефективність діалогів та конструктивну атмосферу.

У 2008 році було опубліковано і представлено громадськості соціальний звіт. Процес соціальної звітності на відповідність стандарту AA1000 (Accountability 1000) та рекомендаціям Глобальної ініціативи зі звітності (GRI) перевіряв незалежний аудитор – «Бюро Верітас Україна».

### **Результати:**

«Під час 17 зустрічей із зацікавленими колами ми отримали широкий діапазон очікувань щодо того, якою має бути поведінка нашої компанії та який внесок має робити у вирішення економічних, соціальних та екологічних питань. Ми дали відповіді на ці очікування і, що найважливіше, взяли на себе зобов'язання запровадити... нові проекти..., адже нас оцінюватимуть за нашими вчинками», - зазначає Дін Гілфілен, генеральний директор у 2006-2008 роках.

«Брітіш Америкен Тобакко Україна» стала першою організацією в Україні, яка провела процес соціальної звітності у форматі діалогів і залишається єдиною компанією свого сектору в Україні, яка видала соціальний звіт. Це дало компанії змогу покращити процес прийняття рішень за рахунок глибшого розуміння очікувань суспільства. Діалоги виявилися ефективною платформою для отримання відгуків від стейкхолдерів та надання їм прозорого звіту про діяльність компанії.

Чимало ініціатив, виконання яких почалося після діалогів, довели свою життєздатність і потрібність та тривають і досі, наприклад, фінансова та експертна допомога компанії прилуцькому Центру підтримки підприємства та співпраця з еколого-освітнім центром Ічнянського національного природного парку. «Брітіш Америкен Тобакко Україна» отримала численні позитивні відгуки щодо діалогового формату соціальної звітності від багатьох важливих зацікавлених сторін, особливо від представників місцевої та регіональної влади, місцевої громади та торговельних партнерів.

### **Питання до ситуаційної вправи:**

1. Як компанія «Брітіш Америкен Тобакко Україна» проводила діалог зі стейкхолдерами?
2. На Ваш погляд, чому компанія застосувала діалог зі стейкхолдерами під час підготовки не фінансового звіту?
3. Порівняйте практику компанії в Україні по роботі зі стейкхолдерами з практикою компанії у Великобританії?
4. Опишіть прояви стандарту AA 1000 в практиці компанії «Брітіш Америкен Тобакко Україна».
5. Дайте поради «Брітіш Америкен Тобакко Україна»: що компанія може поліпшити у своїх практиках роботи зі стейкхолдерами в Україні.

### **2. Задача:**

Обчислити чисельність персоналу за нормами обслуговування, якщо:

- кількість агрегатів – 12;

- коефіцієнт завантаження – 1,4;
- корисний фонд часу одного робітника за зміну – 7,0 год.;
- час на додаткові операції щодо обслуговування агрегату – 1,2 год.;
- час на завантаження агрегату – 0,02 год.;
- кількість операцій завантаження за зміну – 60;
- час на розвантаження агрегату – 0,01 год.;
- кількість операцій по розвантаженню агрегату – 60;
- час щодо контролю за ходом процесу роботи агрегату – 0,1;
- кількість операцій щодо контролю роботи агрегату – 120;
- коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову – 1,1.

Методичні вказівки:

Чисельність персоналу за нормами обслуговування дорівнює:

$$C_p = \frac{N_{agr} * K_z}{H_o} * K_{nys}, \text{ де}$$

$N_{agr}$  – кількість агрегатів;

$K_z$  – коефіцієнт завантаження одного агрегату;

$K_{nys}$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову;

$H_o$  = норма обслуговування агрегатів.

Норма обслуговування агрегатів визначається за формулою:

$$H_o = \frac{T_{кфч}}{\sum_{i=1}^n (t_{oni} * n_{oni}) + T_{\delta}}, \text{ де}$$

$T_{кфч}$  – корисний фонд часу одного робітника за зміну;

$T_{\delta}$  – час на додаткові операції щодо обслуговування агрегату,

$t_{oni}$  – час  $i$ -ї операції за зміну;

$n_{oni}$  – кількість  $i$ -ї операцій за зміну;

$n$  – загальна кількість операцій (в нашому випадку  $n=3$ , тобто є операції по завантаженню, розвантаженню та контролю за ходом процесу роботи агрегату).

## ВАРІАНТ 17

### Тема: СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### Питання:

1. Особистісні якості керівника, вимоги до нього як до лідера
2. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу
3. Комунікації в управлінні персоналом
4. Закономірності формування позитивного соціально-психологічного клімату

#### Практичні завдання:

1. «Форми та методи підготовки персоналу»

В таблиці наведені завдання підготовки персоналу залежно від вибраної організацією стратегії бізнесу.

Стратегія бізнесу	Цілі стратегічної поведінки	Способи досягнення цілей
Концентрація зусиль	Розширення ринку. Скорочення виробничих витрат. Створення нових	Якість продукції. Введення нових технологій. Робота зі споживачами або клієнтами
Розвиток	Розширення ринку. Вдосконалення товару (послуг). Інновації. Спільне підприємництво	Розширення каналів збуту. Глобалізація ринку. Модифікація продукту (сервісу). Створення нового продукту. Розвиток через систему спільного володіння
Розширення	Горизонтальна інтеграція. Вертикальна інтеграція. Концентрична диверсифікація	Придбання фірм, працюючих на одному і тому ж ринку. Придбання фірм з новим продуктом (сервісом)
Стримання	Економія коштів. Переорієнтування. Припинення дій	Скорочення витрат. Обрання нових цілей. Розпродаж цінних паперів

**Постановка завдання:** Розробити й запропонувати конкретні методи і форми підготовки по кожному завданню підготовки стосовно до кожного виду стратегії бізнесу та до трьох категорій персоналу: керівників, фахівців, робітників.

## 2. Задача:

Обчислити чисельність керівників (функціональних та лінійних менеджерів), якщо:

- загальна чисельність працівників функціональних служб – 20 осіб;
- норма керівництва менеджера функціональної служби – 4 осіб;
- загальна чисельність працівників у виробничих підрозділах – 310 осіб;
- норма керівництва менеджера лінійної служби – 8 осіб;
- коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову – 1,1.

### Методичні вказівки:

Загальна чисельність менеджерів:

$$\sum N_M = N_{MF} + N_{ML}, \text{ де}$$

$N_{MF}$  – чисельність менеджерів функціональних;

$N_{ML}$  – чисельність лінійних менеджерів.

Чисельність функціональних менеджерів розраховують таким чином:

$$N_{MF} = \frac{K_{RF}}{H_{OMF}} * K_{пяс}, \text{ де}$$

$K_{RF}$  – загальна чисельність працівників функціональних служб;

$H_{OMF}$  – норма керівництва одним менеджером функціональної служби;

$K_{пяс}$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову.

Чисельність лінійних менеджерів визначають таким чином:

$$N_{\text{мл}} = \frac{K_{\text{рл}}}{H_{\text{омл}}} * K_{\text{пяс}}, \text{ де}$$

*K<sub>рл</sub>* – загальна кількість працівників у виробничих підрозділах фірми;  
*H<sub>омл</sub>* – норма керівництва менеджера лінійної служби.

## ВАРІАНТ 18

### Тема: МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### Питання:

1. Метод, методологія, методика
2. Сутність управління персоналом й напрями його розвитку
3. Управління персоналом як об'єктивне соціальне явище та сфера професійної діяльності
4. Організація як соціальний інститут і об'єкт управління

#### Практичні завдання:

##### 1. «Вдосконалення системи оплати праці»

**Ситуація:** Влаштуваючись на роботу а АТ «Інжсервіс» на посаду директора з персоналу, Ольга Янковська знала, що створення нової системи оплати праці буде одним із головних її завдань. Тому з першого робочого дня вона спробувала досконально вивчити систему заробітної плати, яка існує в організації, яка займається продажем, монтажем і обслуговуванням інженерного обладнання. Було встановлено наступне:

- з 204 співробітників «Інжсервісу» 176 отримували почасову заробітну плату, що розраховується за ставками семирічної давності, до яких застосовувалися коефіцієнти, що встановлюються Генеральним директором;
- число «відпрацьованих» протягом місяця годин було постійним – 41, понаднормові не виплачувалися;
- погодинна ставка механіка з обслуговування становила 1,1 ставки монтажника, в той час як на місцевому ринку праці монтажники заробляли в 1,5 – 1,7 рази більше, ніж у «Інжсервісі». Плинність серед монтажників становила 30 % на рік, серед механіків – 2 %;
- погодинна ставка водія становила 1,2 від ставки механіка з обслуговування, в інших організаціях водії заробляли від 80 до 200 % від зарплати у «Інжсервісі». Плинність серед водіїв становила 50 % на рік;
- адміністративний персонал «Інжсервісу» отримував посадові оклади, що встановлюються Генеральним директором і переглядаються «за можливістю». Підвищення заробітної плати адміністративного персоналу не завжди співпадало з переглядом погодинних ставок. Плинність адміністративного персоналу становила 3 % на рік;
- протягом півроку «Інжсервіс» не міг заповнити вакантну посаду начальника відділу продажу, для якої був встановлений посадовий оклад у 80 % від окладу Генерального директора.

#### Питання:

1. Які висновки можна зробити директору з персоналу із зібраної інформації?
2. Щоб Ви порекомендували директору з персоналу як перший крок створення нової системи оплати праці?
3. Яка система найбільш підходить «Інжсервісу»?
4. Як заповнити посаду начальника відділу продажу?

## 2. Задача:

Обчислити чисельність робітників цеху якщо:

- тривалість зміни – 8,2 год.;
- коефіцієнт перевиконання норм виробітку – 1,13;
- основний час виконання операції – 0,025 год.;
- допоміжний час виконання операції – 0,005 год.;
- час на відпочинок та особисті потреби – 0,0025 год.;
- час на обслуговування робочого місця – 0,0025 год.;
- час на технологічні перерви – 0,003 год.;
- виробнича програма добова – 21500 одиниць;
- кількість змін – 1.

### Методичні вказівки:

Чисельність робітників цеху визначається за формулою:

$$C_p = \frac{Q}{H_B * K_{пнв} * K_{зм}}, \text{ де}$$

$Q$  – добова виробнича програма;

$K_{пнв}$  – коефіцієнт перевиконання норм виробітку;

$K_{зм}$  – кількість змін;

$H_B$  – норма виробітку одним робітником.

В свою чергу, норма виробітку визначається таким чином:

$$H_B = \frac{T_{зм}}{\sum_n t_{ui}}, \text{ де}$$

$T_{зм}$  – тривалість зміни;

$t_{ui}$  – час на виготовлення одного  $i$ -го виробу;

$n$  – кількість  $i$ -тих виробів (номенклатура виробів).

Час на виготовлення одного  $i$ -го виробу визначається за формулою:

$$t_{ui} = t_o + t_{відп} + t_{обсл} + t_{ТП}, \text{ де}$$

$t_o$  – основний час виконання операції;

$t_d$  – допоміжний час виконання операції;

$t_{відп}$  – час на відпочинок та особисті потреби;

$t_{обсл}$  – час на обслуговування робочого місця;

$t_{ТП}$  – час на технологічні перерви.

## ВАРІАНТ 19

**Тема:           РЕСУРСНЕ           ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ           УПРАВЛІННЯ**  
**ПЕРСОНАЛОМ**

### Питання:

1. Нормативно-правова база управління персоналом
2. Науково-методичне забезпечення управління персоналом
3. Інформаційна база управління персоналом

#### 4. Кадрове та матеріально-технічне забезпечення управління персоналом

##### Практичні завдання:

##### 1. «Причини плинності кадрів»

**Ситуація. Вихідні дані:** На підприємстві «Фаворит» останні 5 років його функціонування на ринку спостерігається значна плинність кадрів з різних причин. Найбільше звільнилося працівників «за власним бажанням». Частина з них була змушена написати заяви через авторитарний стиль керівництва Генерального директора. За останній рік з підприємства звільнилося 35 осіб, у тому числі 15 кваліфікованих спеціалістів. Прихід нових працівників практично залишається без змін, оскільки щороку поповнюється «армія безробітних». Так, набір на «Фаворит» за останній рік склав 22 особи.

Підприємство було створено 10 років тому з первинною чисельністю персоналу 25 осіб. Форма організації – приватне підприємство. Вид діяльності – виготовлення керамічних виробів. На сьогоднішній день на підприємстві працює 130 осіб, з них 85 – робітники, серед яких спостерігається найбільш висока плинність кадрів. Аналіз діяльності підприємства показав, що останні два роки їм виплачують заробітну плату час від часу, оскільки знизився попит населення на керамічні вироби.

Ремонт у цехах не проводився з моменту заснування підприємства. Керівництво не здійснює жодних заходів щодо покращення асортименту та якості продукції, не впроваджують інновації у процес виробництва.

Особливий інтерес до стабілізації роботи підприємства проявляє лише заступник Генерального директора, який має вищу технічну освіту, зацікавленість у покращенні умов праці робітничого персоналу та отримав додаткову освіту у вищій мистецькій школі, добре знає свою справу. Саме завдяки йому на підприємство приходять нові люди, частково зменшилася плинність спеціалістів за останні 2 роки (на 5 %), планується відкриття ще одного цеху.

##### Завдання:

1. Охарактеризуйте стан плинності кадрів на даному підприємстві, розрахуйте можливі показники плинності та зведіть їх у таблицю.
2. Вкажіть фактори, причини та мотиви плинності кадрів.
3. Розробіть систему заходів зі стабілізації роботи підприємства на ринку.

##### 2. Задача:

Обчислити середньоспискову чисельність персоналу за місяць, якщо:

- з понеділка по п'ятницю першого тижня списковий склад дорівнював 72 особи цілодобово;
- з понеділка по п'ятницю другого тижня списковий склад дорівнював 70 осіб цілодобово;
- з понеділка по п'ятницю третього тижня списковий склад дорівнював 68 особи цілодобово;
- з понеділка по п'ятницю четвертого – 71 особа цілодобово;
- останні три дні спискова чисельність не змінювалась

##### Методичні вказівки:

Середньоспискова чисельність персоналу за місяць визначається за формулою:

$$N_{ссп} = \frac{\sum_{i=1}^n N_{сспi} * K_i}{\sum K_i}, \text{ де}$$

$N_{сспi}$  – кількість спускового складу персоналу без змін за  $i$ -й проміжок часу;

$n$  – кількість інтервалів;

$K_i$  – кількість днів, коли спискова чисельність персоналу була без змін (враховуючи



вихідні дні);

$\Sigma K_i$  – тривалість звітнього періоду.

## **ВАРІАНТ 20**

### **Тема: СТРАТЕГІЯ ТА ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### **Питання:**

1. Зміст і завдання стратегії та політики управління персоналу організації
2. Чинники стратегії та політики управління персоналу
3. Принципи стратегії та політики управління персоналу
4. Напрями реалізації стратегії та політики управління персоналу
5. Залежність стратегії та політики управління персоналу від генеральної стратегії розвитку організації

#### **Практичні завдання:**

**1.** Згідно даних, отриманих на лекційних, практичних та самостійних заняттях скласти опис робочого місця, сформулювати вимоги до конкретних посад, визначити шляхи пошуку персоналу організації (джерела набору), сформулювати макет оголошення в газету, окреслити план відбіркової співбесіди, провести відбір кандидатів на вакантну посаду.

#### **2. Задача «Потреба у підвищенні кваліфікації керівників»**

**Вихідні дані:** У таблиці наведені дані про розподіл керівних працівників організації за стажом роботи й рівнем освіти.

**Постановка завдання:** Визначити чисельність працівників організації, що направляються на підвищення кваліфікації з періодичністю один раз у 3 і 6 років, залежно від факторів та обґрунтуйте свої висновки.

Стаж роботи	Освіта				Разом	
	вища		без вищої			
	осіб	у%до загальної чисельності	осіб	у % до загальної чисельності	осіб	у %до загальної чисельності
Працівники, що мають стаж до 5 років,	50	35,7	30	21,4	80	57,1
у тому числі за стажем у керівній посаді:						
— до 3 років,	27	29,3	17	12,1	44	31,4
з них пройшли підготовку	4	2,8	6	4,3	10	7,1
— від 3 до 5 років,	23	16,4	13	9,3	36	25,7
з них пройшли підготовку.	2	1,4	5	3,6		5,0
Працівники, що мають стаж понад 5 років,	40	28,6	20	14,3	60	42,9
у тому числі за стажем в керівній посаді:						
— до 3 років,	21	15,0	9	6,5	30	21,5
з них пройшли підготовку	5	3,6	3	2,1	8	7,7
— від 3 до 5 років,	11	7,9	7	5,0	18	12,9
з них пройшли підготовку	4	2,8	2	1,4	6	4,2
— понад 5 років,	8	5,7	4	2,8	12	8,5
з них пройшли підготовку	3	2,1	1	0,7	4	28
Всього, осіб	90	64,	50	35,7	140	100

## ІНФОРМАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

- 1 Г.В. Щекин. Теория и практика управления персоналом. Киев, 1998.
- 2 Управление персоналом организации. Практикум. Под. ред. А.Я. Кибанова. М.:ИНФОРМ, 2002.
- 3 Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. Киев,1990.
- 4 В.П. Шпалинский, Г.Т. Головченко. Психология менеджмента. Харьков, 1998.
- 5 В.С. Веснин. Практический менеджмент персонала. М.:1998.
- 6 Управление персоналом организации. Учебник. Под.ред. д.е.н., проф. А.Я. Кибанова. М., ИНФРА-М, 2002.
- 7 П.В.Журавлев, М.Н.Кулаков, С.А. Сухарев Мировой опыт в управлении персоналом. Деловая книга, Екатеринбург, 1998.
- 8 В.А.Спивак. Организационное поведение и управление персоналом. ПИТЕР, Москва Харьков Минск, 2001.
- 9 О.М. Сумець. Основи операційного менеджменту. Професіонал. К:2004.
- 10 В.О. Василенко, Т.У. Ткаченко. Виробничий (операційний ) менеджмент. К., ЦУЛ, 2003.
- 11 Матросов О.Д., Дюжев В.Г., Матросова В.О., Погорелов І.М. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов: – Харьков: НТУ «ХПИ», 2007.– 224 с.
- 12 Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала: – М.: МНИИПУ, 1996.
- 13 Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело, 1993.
- 14 Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: ПРИОР, 1999.
- 15 Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 1997.
- 16 Журавлев П.В., Карташов С.А. и др. Технология управления персоналом. Учеб. пособие. – СПб.: Северо-Запад, 1998.
- 17 Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций: Учебник. – М.: ТОО «Люкс-арт», 1996.
- 18 Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
- 19 Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова /. –М.: ИНФРА-М, 2005.
- 20 Управление организацией: Практикум / Под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова и др. – М.: ИНФРА-М, 2003.
- 21 Хентце И., Метцнер И. Теория управления кадрами в рыночной экономике: Пер. с нем. – М.: Международные отношения, 1997.
- 22 Управление персоналом: Учебник / Под общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2002.
- 23 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – 4-е изд., перераб. и дополненное. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.
- 24 Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / Саприкіна М.А., Ляшко О., Саєнсус М.А., Місько Г.А., Зінченко А.Г. (за науковою редакцією Редькіна О.С.) – К.: ТОВ «Фарбований лист», 2011. – 480 с.
- 25 Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. для сам ост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2007. – 320 с.